

Competitividad sustentable

Héctor Manceñido

Jorge Manceñido

Resumen

Para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo se requiere la integración de intereses múltiples (personal, clientes, comunidades) a la estrategia empresarial. Las empresas de éxito aprenden a integrar en sus operaciones a un conjunto de factores económicos, ambientales, sociales y vinculados con diferentes actores sociales. Responder a estos factores de modo estratégico tiene consecuencias positivas, valoradas por los mercados; el no hacerlo, por el contrario, suele tener costos elevados en términos de viabilidad futura.

En este trabajo destacamos la importancia de la responsabilidad social corporativa, no como un tema filantrópico, sino también como un motor de la productividad y las utilidades. El artículo está organizado así: En la sección I se presenta el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) y sus principales aspectos. En la sección II se resumen los beneficios de la RSE más importantes para las empresas. Finalmente, en la sección III se presenta un enfoque estratégico concreto para fortalecer la competitividad empresarial a través de la RSE.

I. Introducción

Las empresas hoy en día juegan un rol cada vez más activo en las sociedades en las que operan; ya no sólo son generadoras de empleo y riqueza, sino que aportan al desarrollo de las comunidades en las que están insertas. Los líderes futuros del mercado saben que la globalización significa mucho más que la simple operación tradicional del negocio a escala global.

Para competir exitosamente las compañías deben navegar en un complejo y cambiante conjunto de desafíos económicos ambientales y sociales y de crecientes demandas de actores críticos interesados (*stakeholders*). Estos factores, durante mucho tiempo considerados “externalidades” del negocio, actualmente se convirtieron en integrales a las operaciones corporativas y contribuyen directamente a la reputación de las marcas y al desempeño financiero. Crecientemente inversores y consumidores están demandando que las compañías se hagan cargo de los impactos ambientales y sociales derivados de sus operaciones y las de sus socios. **Las compañías que atienden estos aspectos son compensadas por el mercado, mientras que las**

negligentes son penalizadas y a menudo a un costo que puede llegar a comprometer su viabilidad futura.

Las compañías enfrentan un creciente nivel de escrutinio por parte de grupos comunitarios, activistas civiles y medios de comunicación. La tecnología de la información facilita a estos *stakeholders* el acceso inmediato a complejas audiencias globales. Las compañías enfrentan el desafío constante de captar y retener a la mejor gente. La calidad y lealtad de su fuerza laboral constituye una parte crucial de sus ventajas competitivas. Las cadenas extendidas de abastecimiento requieren un management superior para aumentar la eficacia y eficiencia operacional, ambiental y social. La solución reside en prácticas de negocio que reflejen y respeten las demandas superpuestas de los distintos grupos de interés.

Ya no se trata simplemente de un tema de publicidad o filantropía, las prácticas de negocio socialmente responsable afectan todos los aspectos de las operaciones del negocio y contribuyen significativamente a la productividad y generación de utilidades corporativas. Una compañía debe considerar la responsabilidad social corporativa como una parte esencial e integral de su misión, estrategia y operaciones.

Para la mayor asociación de Norteamérica que nuclea a las compañías que lideran en la gestión integrada al negocio de estos aspectos (Business for Social Responsibility -- BSR) la visión que las reúne se expresa en el siguiente conjunto de creencias que soportan su accionar:

- Las compañías están reconociendo la creciente influencia de nuevos factores clave de presión en la construcción de negocios exitosos sostenibles en el tiempo. La interacción entre estos aspectos y las operaciones de negocios revelan los beneficios que pueden derivarse de su adecuada consideración así como las penalidades que pueden resultar de ignorarlos.
- Las prácticas de negocios socialmente responsables fortalecen la rendición de cuentas corporativas (*corporate accountability*), respetando valores éticos y el interés de todos los involucrados (*stakeholders*). Las prácticas de negocios responsables respetan y preservan el ambiente natural. Incluyen el “empowerment” de la gente y la inversión en las comunidades donde operan, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y ampliar sus oportunidades.

BSR desarrolla un agrupamiento de los aspectos críticos involucrados en los desafíos relacionados con la responsabilidad social y genera un enfoque de gestión integrado como fuente de ventajas competitivas y resultados exitosos sostenidos en el tiempo:

Responsabilidad Social Empresaria: Desde una perspectiva amplia, puede generar los mayores beneficios a una compañía y sus stakeholders, cuando se integra con la estrategia de negocios y las operaciones.

Ética de negocios: Se desplaza rápidamente desde un enfoque histórico de cumplimiento a uno más actual que influencia los principios corporativos y los procesos de toma de decisión, fortaleciendo el compromiso de los empleados, la reputación corporativa y el desempeño financiero.

Inversión comunitaria: Comprende un nuevo modelo que vincula las áreas tradicionales de filantropía y voluntariado con las relaciones comerciales-comunitarias a través de diversas funciones de negocios, desde la selección del emplazamiento y las fuentes de abastecimiento hasta el desarrollo y distribución de productos y servicios. Las estrategias de inversión comunitaria integradas alinean temas internos relacionados con la comunidad y vinculan las metas del negocio con las necesidades de la comunidad.

Medio ambiente: El impacto ambiental de la actividad de los negocios constituye una preocupación primaria de un número creciente de consumidores, inversores, grupos activistas, autoridades gubernamentales. Consecuentemente los nuevos modelos de gestión ambiental se enfocan más allá del simple cumplimiento regulatorio para aprovechar los beneficios probados de negocios derivados de la eco-eficiencia, nuevas oportunidades de mercado y fortalecimiento de las cadenas de abastecimiento.

Ejercicio del poder y rendición de cuentas: Los aspectos de responsabilidad social corporativa se ligan directamente a la gerencia senior y al directorio, quienes detentan la responsabilidad final por la estrategia general del negocio, las políticas y las prácticas empleadas. A través de mayor transparencia, mejor reporte y mayor “accountability” pueden mejorarse los procesos de decisión corporativos, la reputación en el mercado y el acceso a las fuentes de financiamiento.

Derechos humanos: Representa un área creciente de interés dado que clientes, activistas y medios cuestionan el tratamiento rudimentario de los trabajadores, incluyendo en la preocupación a los contratistas y proveedores. Las compañías están comprobando que las políticas proactivas y consistentes en relación a los derechos humanos pueden mejorar la productividad laboral, a la vez que protegen la imagen de marca y promueven la calidad de vida y satisfacción de la gente empleada, creando bases elementales para la operación del negocio a escala global.

Percepciones del mercado: Las percepciones y reacciones del mercado ante el comportamiento de cada compañía y las prácticas empleadas resultan críticas para el éxito

corporativo. No obstante muchas compañías aún fallan en establecer las consecuencias sobre el futuro del negocio que resultan de la forma en que actualmente manejan la publicidad, el servicio al cliente, la privacidad o la seguridad de producto.

Misión, visión y valores: Materializan los principios sobre los que se basa una compañía. La construcción e instalación de estos pilares básicos del negocio crea un marco duradero para los procesos de decisión corporativos, la imagen de marca y la captación y retención de los mejores empleados.

Ambiente de trabajo: Las políticas y prácticas laborales modelan la cultura corporativa y establecen el marco que guía las relaciones internas. Con una fuerza de trabajo con mayor movilidad, nuevas regulaciones laborales y operaciones globales las compañías comprueban que las políticas y prácticas laborales responsables ayudan a atraer, entrenar y retener empleados productivos y comprometidos. Aún en las crisis económicas, la calidad de los procesos de ajuste de estructuras juegan un papel fundamental en la preservación de la cultura corporativa y la moral de los empleados.

En Latinoamérica, tanto la opinión pública como la sociedad civil, en general han comenzado no tan sólo a esperar, sino a exigir que las empresas se comporten como "buenos ciudadanos corporativos". Desde el punto de vista de las empresas que operan en la región, esto ya no es sólo una condición ética sino un imperativo para el éxito de sus negocios en el largo plazo.

La responsabilidad social empresarial (RSE), **se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.** La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. **Actualmente se la reconoce como un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial, que sustenta el proceso de toma de decisiones y es valorado por la administración.**

En la última década, un creciente número de empresas ha reconocido los beneficios en el "bottom-line" de incorporar prácticas y políticas socialmente responsables. Sus experiencias han sido respaldadas por una serie de estudios empíricos que demuestran que la RSE tiene impactos positivos sobre los valores empresariales.

II. Beneficios para las empresas

II.1. Mejoramiento del desempeño financiero

Las comunidades empresariales y de inversión han debatido extensamente sobre la real conexión entre las prácticas empresariales socialmente responsables y un desempeño financiero positivo. Diversos estudios académicos han demostrado tal correlación:

- En 1999, un estudio publicado en *Business and Society Review*, mostró que 300 grandes corporaciones descubrieron que las empresas que hacían público su compromiso de honrar a sus códigos de ética mostraron un desempeño tres veces mayor que aquellas que no lo hicieron, tomando como parámetro el valor agregado en el mercado.
- En 1997, un estudio de la Universidad De Paul demostró que las empresas con un compromiso corporativo definido en cuanto a principios éticos tenían un mejor desempeño financiero que las que no lo hacían, considerando las ventas e ingresos anuales.
- Un estudio reciente efectuado por la Universidad de Harvard descubrió que las empresas con acciones balanceadas entre empleados y accionistas mostraron una tasa de crecimiento cuatro veces mayor y una tasa de crecimiento de empleo ocho veces mayor que las de empresas enfocadas solamente a los accionistas.
- Por solicitud de IBM Corp., David Lewin, profesor de la UCLA estudió a 156 empresas con el fin de determinar la relación entre las donaciones corporativas y el desempeño corporativo. El estudio demostró que las firmas más propensas a la filantropía obtenían tasas de retorno sobre sus inversiones significativamente más altas.

Numerosos estudios han demostrado que las empresas con una sólida trayectoria en el área de medio ambiente, experimentan un desempeño financiero superior. Por ejemplo:

- El índice del Dow Jones Sustainability Group muestra que las compañías que se enfocan en una sustentación económica de "triple bottom-line" (económica, ambiental y ético-social) superan a otras compañías en el mercado de valores.
- En una comparación reciente entre las seis empresas de la industria química, con más altos desempeños ambientales y seis empresas con los más bajos desempeños ambientales, se encontró que aquellas con mejor comportamiento ambiental producen un retorno anual 9.2% mayor al de aquellas que se encuentran en los niveles más bajos de desempeño ambiental.

II.2. Reducción de costos operativos

Diversas iniciativas de RSE, particularmente aquellas que están orientadas al medio ambiente y al ambiente laboral, pueden reducir los costos drásticamente, disminuir los gastos y la improductividad. Por ejemplo, muchas iniciativas que favorecen la reducción de los gases del efecto invernadero, también incrementan la eficiencia energética, reduciendo así los gastos. Asimismo, muchas iniciativas de reciclaje eliminan los costos de desechos y generan ingresos mediante la venta de materiales reciclados. En el área de recursos humanos, programas de balance entre la vida personal y el trabajo, reducen el ausentismo e incrementan la retención de empleados, también permiten a las empresas ahorrar dinero gracias a un incremento en la productividad y reducción de costos de contratación y entrenamiento.

Existen cientos de casos prácticos de empresas que han reducido drásticamente sus costos debido a una disminución en sus desechos, la eficiencia energética, prevención de la contaminación y aprovechamiento de los recursos. Por ejemplo, Dow Chemical Co. y el National Resource Defense Council (NRDC) se asociaron para un proyecto de tres años que tiene el fin de reducir la producción de 26 químicos tóxicos a tan solo uno, en una de las plantas de Dow. La inversión de Dow, de 3.1 millones de dólares, le está ahorrando a la empresa 5.4 millones al año y, para muchos de sus negocios, se ha incrementado la calidad de los productos y la capacidad de producción.

En el año 2000, un estudio de 200 ejecutivos de 158 grandes empresas internacionales demostró que un número creciente de compañías multinacionales realizan grandes reducciones de costos e incrementan su desempeño después de implantar nuevas formas de trabajar que estimulen a los trabajadores a crear y compartir sus conocimientos. Por ejemplo, BP Amoco y Ford Motor Company han ahorrado cada una más de 600 millones de dólares gracias a sus programas de administración del conocimiento.

En 1999, HR Focus reportó que la oficina de recursos humanos de Ernst & Young definió unos programas de retención los cuales incrementaron la promoción de empleados a puestos de alta gerencia, la apreciación para el balance entre la vida personal y el trabajo, y la asignación de personas para funcionar como modelos por seguir en comportamiento. Estos programas le hicieron ahorrar a la empresa un estimado de 21 millones de dólares.

II.3. Mejora de la imagen de marca y reputación

Frecuentemente los consumidores son atraídos por marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la RSE. Una empresa considerada socialmente responsable, puede beneficiarse de su reputación entre el público, así como de su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados. Por ejemplo, en 1997 un estudio llevado a cabo por dos profesores del Boston College demostró que excelentes relaciones con los empleados, los consumidores y la comunidad son más importantes que las grandes utilidades para lograr ser parte de la lista anual de empresas más admiradas según la revista Fortune.

La participación activa en actividades de la comunidad genera una reputación positiva con los empleados dentro de la empresa. Según un estudio de Hill and Knowlton and Yankelovich Partners, los estadounidenses piensan más favorablemente de aquellas empresas que focalizan sus esfuerzos filantrópicos en la donación de productos y el estímulo del voluntariado de los empleados en la comunidad. Sólo un pequeño porcentaje considera que "dar una gran suma de dinero" es la acción corporativa más impresionante. Empresas líderes son frecuentemente citadas en los medios de comunicación y son recomendadas a los inversionistas que buscan empresas socialmente responsables. Muchas de las listas anuales sobre empresas incluyen la participación activa en la comunidad como parte de los parámetros a medir. Por ejemplo, la revista Fortune sitúa la "responsabilidad social" entre los ocho criterios usados en su encuesta anual de las empresas más admiradas, conjuntamente con la solidez financiera y la calidad en la administración.

Las empresas han utilizado la responsabilidad medioambiental como una manera de reforzar su reputación o imagen de marca, lo que, en retorno, ha servido para incrementar las ventas y atraer capital de inversión. En los Países Bajos, el valor en el mercado de ITT Nokia para televisores de 24 pulgadas se incrementó en 57% y su ingreso bruto en 73% un mes después de que una revista de consumidores los calificara como los mejores productos, basándose, en parte, en el consumo de energía, el reciclaje y la utilización reducida de materiales riesgosos. En los EE.UU., los consumidores gastan aproximadamente 110 mil millones de dólares por año en productos que identifican como "socialmente o ambientalmente favorables". Asimismo, las empresas que han integrado el factor ambiental en sus decisiones de negocios están comenzando a ganar beneficios de instituciones financieras y compañías de seguros, según un informe del Aspen Institute efectuado en 1999.

En la economía global, la imagen de marca y la reputación están entre las fortalezas más valoradas. Prácticas de marketing responsable son altamente visibles para los consumidores y

tienen el potencial de fortalecer o fragilizar la opinión del público con respecto a una empresa o a su marca. **Una buena reputación por integridad y un fuerte compromiso con los consumidores puede generar lealtad y confianza y proveer un espacio de confianza en tiempos de crisis, teniendo un público más tolerante y más propenso a restaurar su confianza cuando la crisis termina.** Del mismo modo, prácticas de marketing responsable que son vistas de manera negativa pueden menguar la imagen de marca y la reputación de una empresa, aunque esta tenga productos o servicios de muy alta calidad.

El Center for Corporate Citizenship del Boston College, reconocido como un centro académico pionero y líder en la búsqueda de la integración de la responsabilidad social corporativa en el núcleo de las estrategias empresarias, define de este modo su enfoque básico, acuñando el concepto de ciudadanía corporativa: **Toda corporación es un ciudadano, una fuerza económica y social que interactúa con diversas comunidades.**

Crecientemente los clientes, los empleados, los socios del negocio y los gobiernos demandan que las corporaciones tomen un rol activo en los temas de preocupación social, ambiental y comunitarios. Esa es la razón por la que la gestión estratégica de la ciudadanía corporativa ha dejado de ser simplemente buena para el negocio para convertirse en un fundamento esencial de éste.

El concepto de ciudadanía corporativa no está ligado a cómo las compañías mejoran las formas de donar su dinero sino a cómo las compañías se establecen en el complejo mundo globalizado para asegurar su capacidad de obtener su dinero y expandir sus negocios.

III. Nuestro enfoque estratégico para fortalecer la competitividad

Para obtener resultados extraordinarios a partir de gente común se necesita instalar una cultura orientada a la innovación y mejora continua. La contribución cooperativa desde lo mejor de las personas requiere apalancarse en el potencial de su gente a través de la alineación de sus valores y creencias con los objetivos amplios del negocio, en un clima positivo, desafiante y alentador. **En SUXESS Competitividad Sustentable entendemos que el éxito (success) es la consecuencia de enfocar la mejora de la competitividad de un modo sustentable, procurando satisfacer las expectativas de accionistas, clientes, personal y comunidades de un modo armónico, con beneficios mutuos, manteniendo una visión de largo plazo.** (Figura 1)

Este enfoque se encuentra alineado con las tendencias que practican las compañías líderes y que son apreciadas tanto por clientes, personal y comunidades logrando inevitablemente alto valor para los inversores. El punto de partida para el enfoque de gestión adoptado reside en la visión de

que los accionistas (stockholders) son los que dan origen a una organización, los que la crean, los que “la traen al mundo”. Pero, al igual que con los seres humanos es el entorno el que determina la extensión de la vida. Son los actores críticos interesados (stakeholders) los que tienen mayor poder para determinar la vida que tendrá esa organización. La forma equilibrada en que se consideran y satisfacen los intereses de los stakeholders constituyen la mayor fuente de longevidad organizacional (**Hacer las cosas bien es buen negocio**).

Esta visión que no resultaba obvia en el pasado ha comenzado a manifestarse con evidencia en la última década, con particular énfasis en el campo ambiental y ha ido extendiéndose progresivamente a otras esferas de interés social.

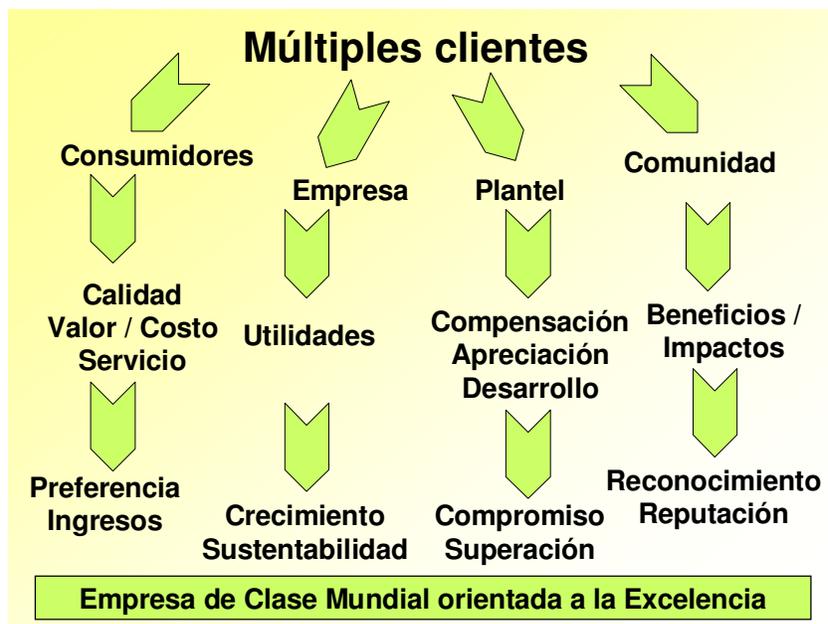


Figura 1. Múltiples clientes.

A comienzos del siglo pasado la eficiencia dominó la escena en la búsqueda de la mejora de competitividad con las grandes líneas de fabricación en serie. Hacia mediados del siglo la revolución de la calidad fue imponiendo gradualmente su enfoque preventivo como determinante de los mayores avances en competitividad. La orientación al cliente en los “ochenta” hizo hincapié en la producción flexible y en los cambios ágiles. La sensibilidad por el medio ambiente trajo consigo el enfoque de eco-eficiencia con mejoras significativas en la competitividad a través del ahorro de recursos, energía y la eliminación de desperdicios. **Finalmente la mejora de la competitividad se**

concentra hoy en la búsqueda del aprovechamiento de la capacidad latente más importante con que cuentan las organizaciones y que reside en el potencial de su gente. (Figura 2)

Las personas continúan siendo el factor clave de competitividad de las organizaciones del siglo XXI, incluyendo en el enfoque estratégico la responsabilidad social empresaria para lograr la lealtad de clientes, el respeto de las comunidades en que operan y el compromiso de las personas que la integran.

El enfoque estratégico impulsado desde la competitividad sustentable articula e integra los aspectos valiosos de las tendencias que dominaron el management a través de una comprensión profunda de los valores y creencias que movilizan el comportamiento humano y su potencial sinérgico con un enfoque sistémico de las organizaciones desde una visión de largo plazo.

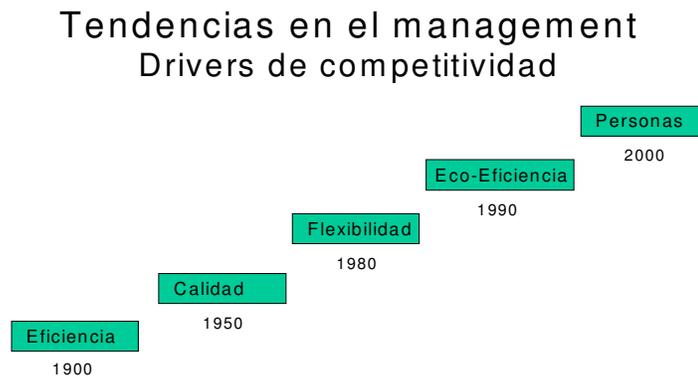


Figura 2. Impulsores de competitividad.

Se trata de articular tableros de comando que integren los intereses de clientes, comunidades y personal y generar un ambiente propicio para el desarrollo de equipos de alto desempeño que procuran a través de prevención, coordinación, innovación y mejora continua acercarse día a día al ideal, generando un círculo virtuoso apalancado en una fuerte corriente de recompensas intrínsecas. (Figura 3)

Los desafíos de las empresas en la actualidad



Figura 3. Respuesta a los desafíos actuales.

Los defectos, los desperdicios y los daños constituyen degradadores de la competitividad, convirtiendo en pérdidas lo que podrían haber sido ganancias potenciales. (Figura 4)

La búsqueda consistente de cero defectos, cero desperdicios, cero daños, cero incumplimiento de compromisos, favorece el desarrollo de una compañía virtuosa que atrae a los mejores clientes, logra el respeto de las comunidades en que opera y convoca al personal clave a un desempeño creciente, generando como resultado inevitable una compañía exitosa que produce valor para los accionistas. (Figura 5)

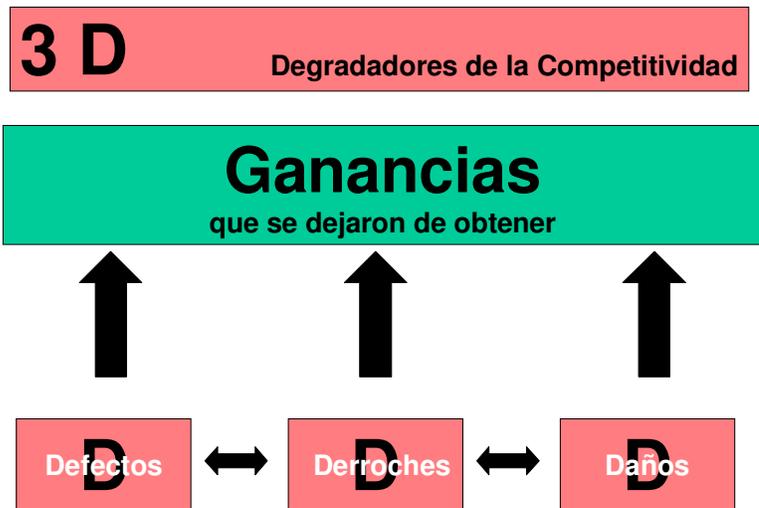


Figura 4. Degradadores de la competitividad.

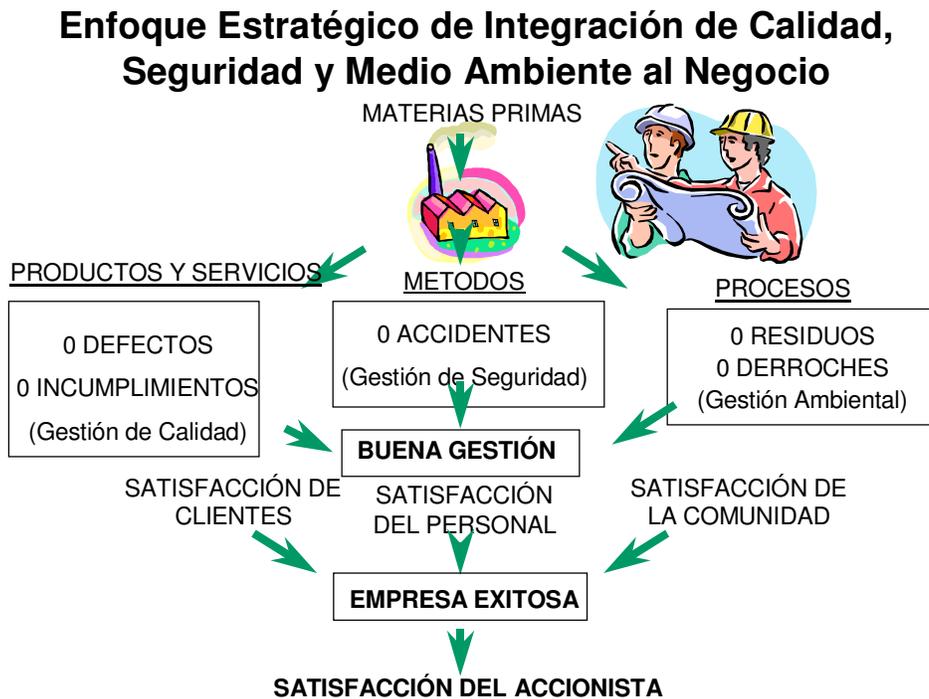


Figura 5. Integración estratégica de múltiples intereses.

Esta visión y no la inversa (foco en el valor para los accionistas) tiene mayor potencial motivador por su alineación con los intereses de las personas y resulta aplicable aún en períodos de crisis. Las empresas han mantenido un foco constante en la búsqueda de la comprensión de los factores que permiten obtener desempeños sobresalientes para lograr diferenciarse de sus competidores, satisfacer mejor a sus clientes y mantener a su fuerza de trabajo activa y comprometida.

Como producto de los múltiples estudios abordados desde distintas disciplinas y del conocimiento empírico surgido de la acumulación de experiencias exitosas y fracasos hoy reconocemos que en el desempeño individual intervienen diversos factores:

- El talento, las capacidades y las competencias
- La experiencia
- Las metas y valores
- La energía y el esfuerzo
- Las recompensas

El talento heredado así como las capacidades y competencias desarrolladas son indicativos del potencial. La experiencia toma importancia cuando el conocimiento y las habilidades prácticas son relevantes y actúan favorablemente sobre la propia confianza. Las metas y valores condicionan significativamente el desempeño individual y se encuentran ligadas al proceso de motivación. La motivación es un proceso (conciente o inconciente) por el cual nos lanzamos a lograr una meta y comprende el reconocimiento de los objetivos, el interés que nos moviliza, las elecciones que efectuamos y la energía puesta en juego para el logro de la meta. Reconocemos diferencias individuales tanto en la disponibilidad de energía como en la persistencia en el esfuerzo. Finalmente las organizaciones constituyen fuentes de recompensas donde los individuos pueden obtener tanto recompensas extrínsecas (salarios, premios, comisiones, etc.) como intrínsecas (sentido de realización, reconocimiento público, interés por la tarea, etc.). (Figura 6)



Figura 6. Factores clave del desempeño.

Las recompensas extrínsecas tienden a tener un efecto más efímero y resultan costosas para sostenerlas en el tiempo, asociándose generalmente a “factores higiénicos” que actúan más como generadores de insatisfacción cuando se perciben en defecto.

Motivación

| Recompensas Extrínsecas | Recompensas Intrínsecas |
|---|---|
| Acción por insatisfacción. | Acción por satisfacción. |
| Efectos limitados, efímeros. | Efectos duraderos, acumulativos. |
| Costosas para sostenerlas en el tiempo. | Requieren más foco e interés que inversión. |
| Prevalecen comportamientos “mercenarios”. | Prevalecen comportamientos “voluntarios”. |
| Amplio desarrollo en el siglo XX. Expectativas limitadas. | Potencial de desarrollo en el siglo XXI. Generador de desempeños extraordinarios. Diferenciador competitivo |

Figura 7. Potencial motivador.

Las recompensas intrínsecas están asociadas al trabajo en sí mismo y presentan un efecto más duradero, actuando por acumulación de satisfacción por lo que representan una fuente valiosa de generación de comportamientos donde con más foco que inversión pueden lograrse resultados significativos. (Figura 7)

El exceso de foco en las recompensas extrínsecas genera ambientes compatibles con comportamientos mercenarios donde el control se desplaza hacia fuera del individuo recayendo en quien asigna las recompensas. El foco centrado en las recompensas internas genera ambientes compatibles con los comportamientos voluntarios donde el control se mantiene en la propia persona guiado por la alineación de sus propias metas y valores con las oportunidades de satisfacción que proporciona la tarea.

El potencial de las recompensas extrínsecas ha sido desarrollado con amplitud desde principios del siglo XX y ha encontrado invariablemente sus límites como generador de rendimientos extraordinarios.

El potencial de las recompensas intrínsecas aparece como más prometedor hacia el siglo XXI ya que es con autonomía, creatividad y contribución personal de todos sus integrantes como las compañías de clase mundial están logrando resultados extraordinarios a partir de gente común.

Con un mundo que se globaliza, destruyendo empleos y generando desocupación a la vez que incorpora poblaciones numerosas de Asia a la producción mundial, con salarios reducidos, no se ve demasiado espacio para la búsqueda de competitividad a través de las recompensas extrínsecas. Por el contrario se observa un crecimiento de organizaciones no gubernamentales que logran desarrollarse a escala global y operar con eficiencia basándose en la captación y retención de talentos y la creación de ambientes organizacionales que alientan a la contribución y el desarrollo personal, aprovechando en forma significativa el potencial de motivación derivado de las recompensas intrínsecas.

En los inicios de este nuevo siglo, en la orientación estratégica de las organizaciones al bien común reside un enorme potencial para alinear las metas y valores individuales con las organizacionales y desplegar desempeños extraordinarios a través del actuar comprometido de su personal, creando un sentido de valor comunitario semejante al de las ONG's más exitosas. (Figura 8)

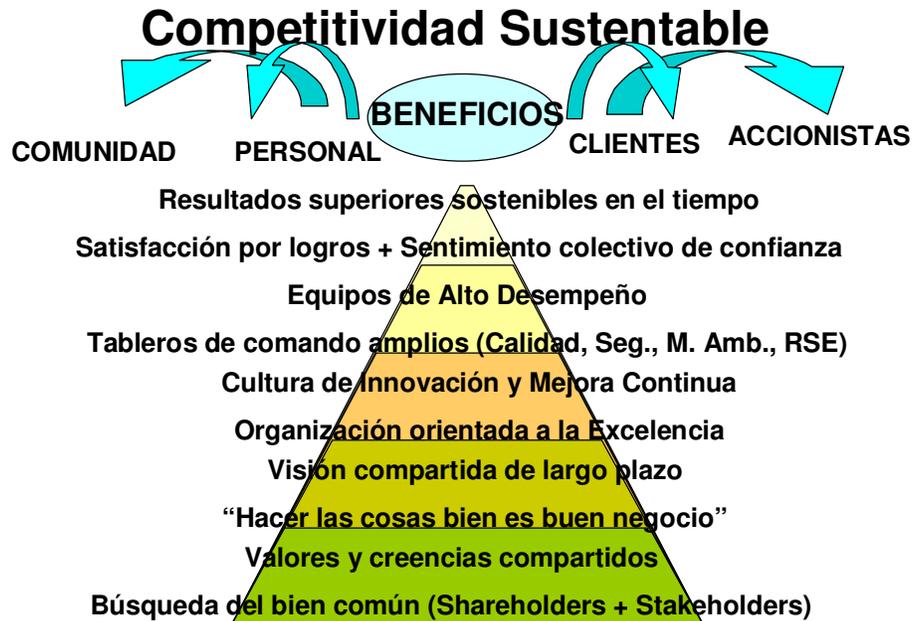


Figura 8. Enfoque estratégico de Competitividad Sustentable.

Las compañías existen para producir ganancias. Pero hoy en día y con mayor énfasis cuanto más grande y más global y dominante sea el posicionamiento de una corporación más requiere adoptar el enfoque de buen vecino (“neighbor of choice”, acuñado por Edmund Burke) para poder mantener su “licencia para operar” y expandir sus negocios.

Si bien la magnitud de los intereses puestos en juego puede variar notablemente, el enfoque estratégico resulta tan prometedor, salvando la escala, para una PYME que desea iniciar una actividad minera en un pequeño poblado del interior como para una gran corporación que desea expandir sus operaciones a partir de la absorción de una empresa líder local.

El enfoque estratégico de la consideración de las necesidades y expectativas de los actores críticos encierra un componente virtuoso que permite el sostenimiento y hasta el desarrollo de vínculos aún en períodos de resultados magros. Una vez instalado el componente estratégico asignado a este tipo de interacciones en la cultura de la empresa, se dispararán iniciativas creativas que permitirán mantener el vínculo con los socios estratégicos y la continuidad de las acciones desarrolladas en períodos de negocios favorables, aún ante las crisis más agudas.

Así como desde las escuelas de *fundraising* se sostiene que existen recursos infinitos a los que las organizaciones del tercer sector acceden en forma restringida en función de sus propias limitaciones, podemos argumentar que existen innumerables activos desaprovechados

o subutilizados en las empresas y que el enfoque estratégico permitiría desarrollarlos en aplicaciones creativas de beneficio mutuo, aún en períodos de crisis.

Con esto queremos resaltar que mantener un enfoque estratégico que incorpore los intereses de los actores críticos no implica necesariamente grandes donaciones ni inversiones sino fundamentalmente un cambio cultural con un enfoque amplio y sistémico que permita afianzar el desarrollo del negocio anticipando las demandas y respondiendo en forma creativa a partir del **mayor potencial de una compañía: su gente.**

Peter Drucker establece que el CEO de una organización tiene dos propósitos paralelos: obtener los resultados en el presente ejercicio y asegurar el crecimiento futuro del negocio. En SUXESS lo expresamos con una metáfora: el interés por la miel no debe hacernos perder de vista la importancia del panal y del entorno.

En la Argentina actual de la crisis muchas organizaciones preocupadas por la miel (los resultados inmediatos) desprotegeron sus colmenas (integración, actitud y compromiso de sus empleados) y descuidaron la inserción del panal en el entorno (perjuicios a clientes y molestias a las comunidades) afectando el valor y el potencial de crecimiento futuro de sus negocios. Ante cualquier signo de reactivación será importante tener la colmena reparada y el entorno reconocido para reaccionar más rápido que los competidores con una fuerza laboral alineada y comprometida.

En la Argentina actual de la crisis, con el “hardware” encarecido es en el “peopleware” donde residen las mayores oportunidades para, con inversiones modestas, alcanzar resultados extraordinarios. La aplicación de este enfoque de competitividad integral y sustentable cuenta con más de quince años de experiencia exitosa a escala global habiéndole permitido por ejemplo a una empresa de origen familiar del norte de México superar una barrera arancelaria del 60% impuesta por Estados Unidos, satisfacer las exigentes normas ambientales de ese país, obtener el Premio Nacional de la Calidad, y concluir exportando el 80% de su producción para terminar instalándose en ese territorio. En paralelo la empresa ha visto incrementar su reputación y el interés de los postulantes por trabajar en una organización orientada a la excelencia.

La aplicación de este enfoque en nuestro país ha permitido a una empresa líder a nivel local retener su posición a pesar de las presiones de compra por parte de los líderes globales y sobrevivir a la crisis a pesar de la prolongada recesión, a través de la duplicación de su productividad. En SUXESS nos integramos con los Equipos de Dirección para luego de un relevamiento de activos y competencias centrales vinculadas con la RSE de cada Empresa y de establecer los valores y ejes estratégicos en los que se desea fortalecer la Organización, promover e implementar proyectos creativos, de bajo costo y alto impacto, desarrollados por su propio personal capaces de reposicionar la reputación empresarial a la vez que se dispara la motivación y el orgullo de pertenencia.

Los enfoques de integración estratégica de Responsabilidad Social Empresarial o los de Ciudadanía Corporativa constituyen un excelente punto de partida para la reconstrucción de la reputación dañada por las decisiones en la crisis así como para el rápido despegue de quienes lograron preservar este activo intangible clave.

BIBLIOGRAFÍA

- Collins, James - Porras, Jerry (1996). "Empresas que perduran". Editorial Norma, Colombia.
- Burke, Edmund (1999). "Corporate community relations". Editorial Praeger, Estados Unidos.
- Senge, Peter (1990). "La quinta disciplina". Editorial Granica, España
- Nora, John (1990). "One way". Editorial Plymouth, Estados Unidos.
- Moller, Claus (1993). "Employeeeship". Editorial TMI, Portugal
- O'Donell, Ken (1999). "Endocalidad". Editorial Paidós, España
- Hunt, John (1992). "Managing people at work". Editorial Mc Graw Hill, Gran Bretaña
- Kayser, Thomas (1995). "Mining group gold". Editorial Mc Graw Hill, Estados Unidos.
- Cooperrider, David - Whitney, Diana - Stavros, Jaqueline (2003). "Appreciative Inquiry Handbook". Editorial Lakeshore, Estados Unidos.
- Elkin, Bruce (2001). "The Challenge of Sustainability". Editorial Summit Strategies, Canadá